



# O impacto da pandemia provocada pela COVID-19 na estratégia empresarial numa PME - um estudo de caso

*The impact of the COVID-19 pandemic on business strategy in an SME - a case study*

**Ana Carolina Flôr Rodrigues** 

Instituto Superior de Administração e Línguas

[ana\\_flor@hotmail.com](mailto:ana_flor@hotmail.com)

**José Maurílio Serrão Camacho** 

Instituto Superior de Administração e Línguas

[zecamacho530@hotmail.com](mailto:zecamacho530@hotmail.com)

Conflito de interesses: nada a declarar. Financiamento: nada a declarar

Data de Submissão: 08/11/2021

Data de Aprovação: 16/11/2021

Todo o conteúdo da e³ – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP é licenciado sob Creative Commons, a menos que especificado de outra forma e em conteúdo recuperado de outras fontes bibliográficas.



## Resumo

---

O mundo foi dominado por uma pandemia, COVID-19, com impactos avassaladores ao nível da saúde e a nível económico, aumentando diariamente o número de infetados e de desempregados. Houve necessidade de modificar procedimentos com o intuito de mitigar a propagação do vírus. O presente trabalho tem o objetivo analisar o impacto da pandemia ao nível da estratégia empresarial numa empresa de contabilidade, sediada na Madeira, durante a pandemia provocada pela COVID-19. O desenvolvimento desta pesquisa visa determinar como uma pandemia pode influenciar a estratégia empresarial ao nível da comunicação interna, garantindo a sua continuidade no mercado. Assim, o artigo procura analisar as alterações estratégicas à comunicação num período pré e pós COVID-19. Através de um questionário foi possível verificar que foi necessário alterar o modo como os colaboradores comunicam entre si, assim como com os gestores, uma vez que, no período pós COVID-19 entraram em regime de teletrabalho e tiveram de pesquisar, utilizar e se adaptar a meios digitais. Limitações e sugestões futuras são apresentadas no fim do artigo.

**Palavras-chave:** Estratégia Empresarial, Comunicação, COVID-19, Pandemia, PME, Madeira

## Abstract

---

The world was dominated by a pandemic, COVID-19, with devastating health and economic impacts, increasing daily the number of infected and unemployed people. It was necessary to modify procedures in order to mitigate the spread of the virus. This paper aims to analyze the impact of the pandemic in terms of business strategy in an accounting firm, based in Madeira, during the pandemic caused by COVID-19. The development of this research aims to determine how a pandemic can influence business strategy at the level of internal communication, ensuring its continuity in the market. Thus, the article seeks to analyze the strategic changes to communication in a period before and after COVID-19. Through a questionnaire, it was possible to verify that it was necessary to change the way in which employees communicate with each other, as well as with managers, since, in the post COVID-19 period, they entered a telework regime and had to research, use and adapt to digital media. Future limitations and suggestions are presented at the end of the article.

**Keywords:** Business Strategy, Communication, COVID-19 – 19, Pandemic, SME, Madeira

---

## 1.Introdução

---

Em 2020 foi declarada uma pandemia devido ao surgimento do novo Corona Vírus SARS-CoV-2 (COVID-19), um vírus respiratório. A 30 de janeiro, a Organização Mundial de Saúde (2020) considerou que a epidemia causava uma situação de emergência de saúde pública de âmbito internacional, o que culminou com declaração de situação de emergência de saúde global – pandemia, a 11 de março. A mesma organização divulgou várias considerações e medidas sociais e de saúde pública que deveriam ser implementadas pelos países com o propósito de minimizar o perigo de contágio, sendo a mais impactante o isolamento social, obrigando o encerramento de todos os tipos de comércio que não fossem essenciais à sobrevivência humana. O regresso à normalidade estaria dependente do controlo e abrandamento da pandemia. No entanto, as pessoas carecem de trabalhar, o comércio tem de vender, e os países necessitam que a economia se mantenha ativa para gerar fundos suficientes para manter serviços essenciais, como a saúde e o saneamento.

A Secretaria Regional de Saúde e Proteção civil da Região Autónoma da Madeira, por Despacho n.º 100/2020 de 13 de março de 2020 declarou a situação de alerta em todo o território da regional, por um período estimado de 30 dias, aprovando um conjunto de medidas com o objetivo a conter a propagação da pandemia. Medidas que foram reforçadas pelo Despacho n.º 101/2020 de 14 de março de 2020.

Gomes et al. (2020), alegam que num determinado contexto em que a incerteza está presente, não é possível prever os impactos do acontecimento, uma vez que não existe uma referência para comparação, contrariamente a riscos em que é possível essa previsão a partir dos resultados de um acontecimento. Crises globais, desastres naturais, concorrências e

novas tecnologias são contextos que exigem rápidas adaptações e mudanças de estratégias por parte das empresas (Girod & Whittington, 2017).

Tendo por base estas questões, mas que não são a problematização deste estudo é que se propôs o desenvolvimento desta pesquisa e sob a perspetiva da estratégia que se tem a questão: como uma pandemia pode influenciar a estratégia empresarial ao nível da comunicação interna, de modo a garantir a sua continuidade no mercado?

O objetivo geral deste trabalho é analisar o impacto da pandemia ao nível da estratégia empresarial numa empresa de contabilidade. Como objetivos específicos definiram-se os seguintes: Analisar a socialização dos inquiridos; Conhecer a comunicação com os gestores; Identificar a opinião dos inquiridos sobre o ambiente laboral; Conhecer a satisfação dos inquiridos no exercício das suas funções; Conhecer a opinião dos inquiridos sobre a partilha de informação por parte dos gestores; Conhecer os procedimentos adotados a nível de comunicação interna e externa no período pré COVID-19; Conhecer os procedimentos adotados a nível de comunicação interna e externa no período pós COVID-19; Analisar as alterações aos procedimentos nos dois períodos distintos.

A justificativa para concretização deste estudo incide nas alterações de comportamento organizacional que se impõem face aos novos acontecimentos. Com o fim do isolamento social, as empresas e as pessoas, precisaram atuar de outra forma, quer internamente (colaboradores), quer externamente (clientes e fornecedores). Salienta-se o facto de as ligações comerciais terem tido impactos como a carência de produtos; necessidade de substituir os produtos habituais por outros,

evitando as saídas desnecessárias ou elevados custos; interrupção de serviços ou produtos considerados não essenciais; e a aderência ao teletrabalho e às entregas a domicílio, promovendo uma menor circulação de pessoas e manutenção do comércio (Casco, 2020).

O presente estudo encontra-se estruturado em quatro secções após a introdução,

designadamente; revisão da literatura, na qual se enquadra o tema, método, na qual se refere os métodos de recolha e de análise de dados utilizado, discussão de resultados e por fim a conclusão, na qual são apresentadas algumas considerações finais sobre o estudo e seus resultados.

---

## 2.Revisão Bibliográfica

---

### 2.1. Estratégia Empresarial

#### 2.1.1. Orientações e Modelos Teóricos

Numa economia em constante e rápida evolução, com ambientes complexos e competitivos as organizações necessitam de uma orientação estratégica. Planeamento permite aos gestores identificar e selecionar os objetivos e desencadear ações para atingir esses objetivos. O planeamento comporta 4 fases: a definição da missão, visão e objetivos; a formulação da estratégia em que gestores analisam o paradigma atual e esboçam as estratégias para cumprir a missão; a implementação da estratégia na qual se estabelece como se vai alocar recursos e por fim o controlo com intuito de medir o desempenho da organização. Nas grandes empresas o planeamento faz-se a três níveis: estratégico, tático e operacional (Mações, 2017a).

A estratégia traduz o caminho a seguir para atingir os objetivos. Permite fazer a transição do presente (onde estamos) para o futuro (onde queremos chegar) sendo um veículo. São várias as definições de estratégias umas que focam a determinação de objetivos (Chandler), outras nas vantagens competitivas e concorrência (Porter) ou mesmo salientar que estratégias podem emergir de formas não

previstas, estratégias emergentes (Mintzberg) (Mações, 2017b).

Segundo Marcondes (2020), estratégia empresarial são ações direcionadas, planeadas e adotadas pela empresa para ganhar vantagem competitiva frente ao seu cenário de atuação, visa potenciar as capacidades a fim de atingir objetivos organizacionais estabelecidos. Tem a finalidade de direcionar as ações empresariais, aproveitando os recursos disponíveis, e a orientação a seguir, perante o cenário de atuação e os diversos objetivos organizacionais.

Refere-se ao caminho pelo qual a direção da empresa conduzirá a organização, tendo como referência o produto/serviço oferecido, mercado escolhido, cenário de atuação existente e os objetivos organizacionais estabelecidos. O que vem corroborar a definição de Porter (1996), estratégia empresarial é combinação dos fins que a empresa procura alcançar, com os meios que está a utilizar para os atingir.

### 2.2. A importância da Gestão Estratégica

Entenda-se por gestão estratégica a utilização de todos os recursos disponíveis e decisões de gestão que contribuem para alcançar os objetivos a longo prazo. Traduz-se na relação entre os recursos disponíveis e os desafios do

mercado (Ignição Digital, 2018). Mações (2017b) refere que o processo de gestão estratégica é um sequencia de cinco etapas. A primeira resume-se ao diagnóstico da situação atual. Nesta é identificado a missão e estabelecidos os objetivos e estratégias da organização. A segunda etapa consiste na análise estratégica. Esta fase deve ser precedida de uma análise do meio envolvente permitindo identificar os fatores externos à organização e internos que possam influenciar o seu desempenho. Os meios mais comumente utilizados são a análise SWOT e 5 forças competitivas de Porter. A terceira etapa corresponde à formulação da estratégia. É nesta fase que se desenvolve e avalia as alternativas estratégicas. As estratégias são selecionadas de acordo com a sua adequação às oportunidades do mercado. Há espaço para corrigir fraqueza e proteger-se das ameaças. A quarta etapa é a implementação da estratégia. A estrutura organizacional é ajustada ao meio envolvente. Por fim a quinta etapa que consiste na avaliação e controlo dos resultados.

Gerir a estratégia é diferente de gerir as operações ou atividades. Michael Porter (1996) refere que as empresas só conseguem obter vantagem competitiva se forem flexíveis o suficiente de modo a permitir comparar processos com a concorrência, procurando a obtenção de ganhos de eficiência (eficiência operacional). No entanto, utilizar técnicas de gestão como o benchmarking, possibilitam melhorias operacionais significativas, não significando obtenção de vantagem competitiva sustentável. É necessário então, distinguir eficiência operacional e estratégia e nem todas as empresas têm capacidade para tal.

Assim, eficiência operacional não é estratégia, apesar de serem ambos essenciais na prossecução da excelência, que é, no fundo, o principal objetivo de qualquer empresa (Porter, 1996). O mesmo autor explana que eficiência operacional acarreta um melhor exercício de

atividades semelhantes, comparativamente à concorrência.

### 2.3. O “valor” da estratégia

O conceito de estratégia é milenar. Surge na antiguidade, através do General Chinês Sun Tzu, que apresenta as primeiras definições sobre a «arte da guerra», que se baseavam essencialmente na apresentação e divulgação de estratégias militares.

No século XVIII surge um dos maiores estrategas de todos os tempos, o General Francês Napoleão Bonaparte, que desenvolveu todo o seu pensamento inspirado na obra de Sun Tzu.

É a partir da década de 50, após a Segunda Guerra Mundial, que o conceito de planeamento estratégico chega ao mundo dos negócios e às principais universidades americanas, desenvolvendo-se, então, o primeiro modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, conhecida pela Análise SWOT.

Nos anos 60 e 70 surge o conceito de planeamento estratégico, que se difunde com grande rapidez por praticamente todo o tecido empresarial dos Estados Unidos da América. Em 1965, é editado o primeiro livro sobre estratégia empresarial “Corporate Strategy”, de Igor Ansoff.

Após a obra de Ansoff surgem numerosas definições do conceito de estratégia, que por um lado demonstra convergência quanto à sua base conceptual, e por um lado, divergência quanto ao conteúdo e processos de formação. Desta forma, o carácter multidimensional e situacional da estratégia dificulta uma definição de consenso.

O relacionamento entre as organizações e o seu meio envolvente, não constitui, objeto de controvérsia mesmo com todas as condicionantes e oportunidades que daí advêm,

dando, portanto, sentido e dimensão ao conceito de estratégia. Desta forma, é unanimemente reconhecida a importância do papel desempenhado pelos responsáveis, na conceção e elaboração de planos estratégicos, quer ao nível das organizações quer ao nível das atividades específicas desenvolvidas no seu meio.

Citados por Nicolau (2001), Hofer e Schendel (1978) defendem que a estratégia compreende a escolha dos meios e a articulação dos recursos para atingir os objetivos. Já Ansoff (1965) citado pela mesma autora, e numa perspetiva mais alargada, refere que a estratégia é a determinação dos objetivos de longo prazo, das políticas e das ações adequadas para atingi-los e a correspondente afetação de recursos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objetivos e dos meios.

Ainda de acordo com (Nicolau, 2001), as definições de estratégia revelam diversidade nos aspetos a que cada autor dá ênfase especial. Assim, o processo de tomada de decisão é claramente defendido por Ansoff (1965), enquanto a obtenção de vantagem competitiva é fundamental para Porter (1985). Por sua vez, Mintzberg (1988) centra a sua atenção nas decisões e ações que se vão desenvolvendo para fazer face ao meio envolvente.

Nicolau (2001) ressalta que das definições, existem dois aspetos particularmente importantes, defendendo que a estratégia está diretamente relacionada com o futuro da empresa, e que os processos de definição dos objetivos, dos meios e das formas de os atingir, bem como a sua concretização na prática, não podem ser desligados, mas sim pensados como um conjunto de processos integrados e coerentes.

## 2.4. Capacidade de Adaptação das Organizações

De acordo com a teoria das capacidades, a capacidade de adaptação é um importante constructo. Consiste em ser capaz de se ajustar, acomodar, mudar perante um cenário de rutura (Miles et al., 1978). Esta adaptação pode acontecer de forma gradual, evolutiva e por meio de rutura (Folke et al., 2010). A adaptação das empresas está diretamente relacionada como estas coordenem e combinam diferentes processos (Pike et al., 2010).

Teece et al. (1997) destacam que a criação de riqueza em regimes de alta mudança tecnológica depende substancialmente da capacidade tecnológica, organizacional e gestão da empresa.

A pandemia COVID-19 é considerada impactante e influenciadora das decisões das organizações. A pandemia compromete todo o processo de globalização que o mundo tem vivido nos últimos anos, tendo maior impacto em algumas áreas, como por exemplo na saúde.

As grandes empresas ganham vantagem na superação da crise e na adaptação ao novo mercado por conta dos ativos – tangíveis e intangíveis – acumulados ao longo dos tempos (Vasconcelos & Cyrino, 2020). Para as pequenas e médias empresas é possível que as ações macroeconómicas não sejam suficientes, como a abertura de linhas de crédito, prorrogação de dívidas. Será necessária uma transformação no modelo de negócios, na estratégia e no planeamento (Marcelino et al., 2020).

A dimensão da empresa influencia na recuperação, pois as empresas mais resilientes são capazes de se adaptar mais rapidamente (Pike et al., 2010). A competência dos gestores da empresa para se adaptar e modificar diante



de mudanças, é uma habilidade para reagir de forma positiva, contribuindo na promoção de uma gestão mais eficaz (Conner, 1995).

## 2.5. Comunicação Organizacional

Apreende-se que a comunicação organizacional compreende todas as formas/modalidades de comunicação empregues e desenvolvidas pelas organizações para relacionarem-se e interagirem com os seus públicos. É uma área comum a todas as áreas da organização pelo que o modo como é dirigida tem extrema importância no impacto que terá nas organizações.

Para Ribeiro (2008), a eficiência e a eficácia são mais facilmente atingidas através da comunicação organizacional, sendo que a eficácia é considerada a capacidade de um indivíduo em produzir resultados responsabilmente e a eficiência, a capacidade potencial que têm os sistemas, do mais simples ao mais complexo, para alcançar resultados. “O conceito Comunicação Organizacional, comporta consigo diversas abordagens teóricas, engloba todas as formas de comunicação possíveis de existir numa organização, para que possa interagir com os seus públicos internos e externos e seja responsável pela gestão de comportamentos e ações dirigidos a esses mesmos públicos, isto é, feita de uma maneira eficaz e capaz de gerar resultados” Ribeiro (2008).

Torquato (1986, p. 51) citado por Curvello (2012) aponta três dimensões à comunicação organizacional: a dimensão comportamental, a dimensão social e a dimensão digital. Quanto à dimensão comportamental, esta está subdividida em três níveis, o intrapessoal, o interpessoal e o grupal, sendo estes relacionados com o comportamento dentro das organizações, integrando aspetos culturais e psicológicos. A dimensão social caracteriza-se pela transmissão de mensagens, através de canais indiretos, para uma receção não

definida, de acordo com os modelos clássicos de comunicação. A dimensão digital, por sua vez, estaria relacionada com o controlo e armazenamento de dados e divulgação de informações, atracada na tecnologia de informática.

## 2.6. Comunicação Interna

A designação de comunicação interna surge nos finais do século XVIII, inícios do século XIX e durante muito tempo, foi entendida como a comunicação do público interno das organizações (direção, gestores e colaboradores), procurando informar e integrar as diversas secções desse público aos objetivos e interesses da organização.

De acordo com Torres (2017), o público interno de uma organização deve ser o primeiro a ser tido em conta. A rede comunicativa da empresa começa com ele e é ele, em parte, quem dita o sucesso de toda a estratégia.

Para Dionísio (2004) citado por Devesa (2016), os públicos internos são um meio de difusão externa da imagem da organização, podendo afetar essa utilidade pela negativa se não forem envolvidos.

Silva et al. (2009) citado por Devesa (2016) investigou a importância da comunicação interna para o bom desempenho organizacional e na consolidação do sucesso de uma empresa. Constatou que num mercado competitivo e em constante mudança, cada vez mais organizações requerem de identificar fatores onde sejam eficientes. Os autores salientam ainda que uma comunicação interna eficaz diminui o esforço dispensado em oposições que são muitas vezes advêm da falta de informação; aumenta a produtividade através da capacitação, o que se traduz numa satisfação contínua, que facilita a relação entre os indivíduos. A comunicação interna é reforçada nas empresas pelo plano estratégico, utilizando as reuniões internas para discutir

temas numa perspetiva ampla (Monteiro, 2015).

Atualmente, a comunicação interna é definida “como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.” (Curvello, 2012).

A comunicação interna e as suas iniciativas traduzem-se na capacidade de desenvolver estratégias internas que permitam uma comunicação dentro da organização pensada e efetivada de forma integrada e eficaz (Torres, 2017).

É extremamente importante que exista harmonia entre a comunicação interna e externa para que se obtenha uma comunicação eficaz, ou seja, os colaboradores devem estar informados sobre os fatores que acontecem no meio externo e interno e esta deverá ser vista como uma estratégia de investimento e não como um acréscimo de custos.

## 2.7. Comunicação e Estratégia

“A comunicação ocupa um papel de relevância na vida de todos nós sendo praticamente impossível sobreviver sem se comunicar, ou seja, vive-se na era da informação e comunicar-se é questão de sobrevivência, tanto no âmbito

das pessoas como das organizações” (Leal et al., 2019). De acordo com os mesmos autores, a comunicação possibilita desenvolvimento e expansão das empresas, revelando-se de extrema importância, não só nas relações humanas, mas também no ambiente organizacional.

Moreira (2011), aponta a comunicação empresarial como uma importante ferramenta de comunicação que possibilita uma melhoria da imagem da empresa, produto, serviço ou até mesmo do relacionamento com o cliente. Assim, o profissional da comunicação empresarial tem de ser capaz de delinear um conjunto de estratégias que visem a comunicação entre a empresa e os seus públicos (consumidores, colaboradores, fornecedores, ONG's, etc.).

Segundo Leal et al. (2019), só é possível alcançar a eficácia com um planeamento estratégico e políticas de comunicação bem definidas. Esse planeamento de comunicação organizacional abarca diversas fases (implementação de ações estratégicas, acompanhamento e análise de resultados) e inclui as dimensões de comunicação e os fluxos pelos quais as mensagens são transmitidas, juntamente com a coleta de informações sistemática, com os públicos. implementando ações estratégicas, acompanhando e analisando os resultados.

---

## 3. Metodologia

---

Segundo Yin (2018), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. A pesquisa exploratória assume na maioria dos casos, a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso. O estudo de caso traduz-se na recolha e análise de informações com intuito de estudar relevantes para o assunto da pesquisa

(Barañano, 2008). Por sua vez, Yin (2018) considera aspetos que o estudo de caso admite a preservação das características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Neste sentido, a metodologia adotada foi um estudo de caso com natureza descritiva e exploratória. Procurando uma maior compreensão do tema inicial, socorreu-se da aplicação de um



questionário para recolha de dados. O questionário foi aplicado e respondido pelos 7 colaboradores da empresa. Posteriormente tratados com recurso ao Microsoft Office Excel. Gil (2017) refere que uma das características mais significativas deste tipo de estudos está no uso de técnicas padronizadas de recolha de dados, tais como a utilização de questionários e a observação sistemática. A fundamentação teórica resulta da pesquisa bibliográfica.

### 3.1. Instrumentos de medição

O questionário adotado, teve por base uma adaptação das questões presentes no inquérito de Proctor (2014), sobre comunicação organizacional e os seus efeitos na atitude dos colaboradores, felicidade e satisfação laboral. O questionário, foi aplicado recorrendo ao *Google Forms*. Não obstante de facilitar a aplicação e tratamento de dados, esta metodologia foi escolhida atendendo ao contexto de pandemia. O questionário foi aplicado a todos os colaboradores da empresa em estudo, tendo sido enviado por email. Com a solicitação de preenchimento do questionário, cada um dos participantes foi informado do objetivo do estudo, anonimato e confidencialidade. O preenchimento do questionário foi voluntário e garantiu o anonimato dos participantes, sendo que, foi dada a possibilidade de os participantes desistirem sem qualquer prejuízo. Após preenchimento do formulário este foi submetido e os investigadores ficaram com uma cópia das respostas.

### 3.2. Caracterização da Empresa

A empresa alvo de estudo, pretende manter o seu anonimato. É uma empresa sediada no Funchal, que conta com sete colaboradores (cinco colaboradores e dois sócios-gerentes) e com aproximadamente dez anos de experiência no mercado. É uma organização global de apoio à contabilidade e à gestão das empresas, colocando ao serviço dos seus clientes e parceiros as mais avançadas ferramentas de

gestão, bem como, uma vasta equipa multidisciplinar e altamente qualificada, para responder às necessidades específicas de cada um dos parceiros.

A empresa foi pioneira a lançar o conceito de Gestão Online, fornecendo um serviço na rede exclusivamente dedicado ao cliente. A sua aposta nas novas tecnologias permitiu facultar ao cliente o acesso Just in time à informação contabilística, financeira e de recursos humanos; contribuindo de forma decisiva para que os gestores das empresas conduzam o seu processo de tomada de decisão de forma rápida e fiável.

Assume uma atitude diferenciadora e vencedora, uma postura que ao longo dos anos tem sido decisiva para que hoje sejam uma entidade respeitada no segmento das empresas de prestação de Serviços de Consultoria e Apoio à Gestão.

Esta empresa determinou como valores, pelos quais os seus profissionais pautam o seu comportamento, a Responsabilidade, uma vez que desenvolvem um conjunto de ações da máxima responsabilidade e determinantes para o sucesso dos projetos de negócio dos seus clientes, comprometendo-se a dar garantias absolutas de total responsabilidade pelas ações desenvolvidas pela equipa; Rigor e Integridade, pois o tratamento da informação económica exige rigorosos padrões de comportamento técnico e ético, assim, os princípios do rigor e da integridade são elementares na formação dos seus profissionais; Transparência, exigem de si próprios a máxima retidão para com os seus clientes e colaboradores, honrando integralmente todos os compromissos estabelecidos; Conhecimento e Inovação, conscientes de que a contabilidade e as necessidades de gestão estão em constante evolução, apostam numa contínua formação do quadro de recursos humanos e numa atualização permanente das tecnologias de suporte ao nosso trabalho; Valor acrescentado,

querem que as suas soluções criem um impacto positivo nos projetos de negócio dos seus clientes. As soluções que apresentam têm como missão atingir os objetivos dos seus clientes, tendo em vista a criação de valor.

A empresa divide-se em 3 marcas, de forma a representar as diferentes áreas de atuação da empresa: Fiscalidade, Contabilidade, Candidaturas e Sistemas de Incentivos.

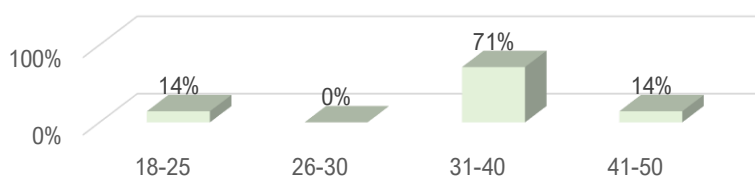
## 4. Resultados/Discussão

Os resultados serão apresentados e discutidos em simultâneo, começando pela apresentação de um conjunto de análises descritivas relativas à caracterização sociodemográfica, seguido de uma reflexão. Para o cálculo das estatísticas descritivas e para os tratamentos estatísticos recorreu-se ao Microsoft Office Excel.

No que concerne aos dados referentes aos inquiridos (colaboradores da empresa),

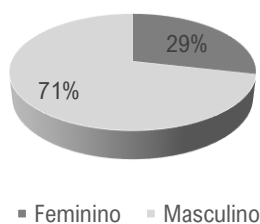
obteve-se os seguintes resultados: a amostra apresenta, maioritariamente, idades compreendidas entre os 31 e 40 anos de idade, 71.4%, seguida dos intervalos 18-25 e 41-50, com 14.3% cada (Figura 1), sendo que 71.4% são do sexo masculino e 28.6% do sexo feminino (Figura 2). A maioria é residente no Funchal e trabalha a tempo inteiro para a organização.

**Figura 1** – Idade dos Inquiridos



**Fonte** – Elaboração própria

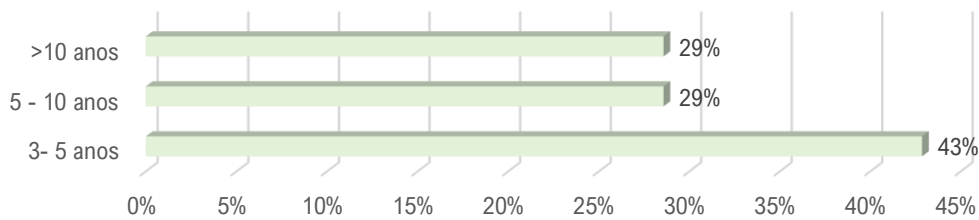
**Figura 2** – Género dos Inquiridos



**Fonte** – Elaboração própria

Relativamente ao tempo de serviço de cada inquirido, constata-se que a empresa é constituída por uma equipa maioritariamente jovem e, portanto, com poucos anos de

serviço. Na sua maioria, 42.9%, têm entre 3 a 5 anos de serviço, seguido dos intervalos de tempo 5 a 10 e mais de 10 anos de serviço, ambos com 28.6% (Figura 3).

**Figura 3 – Tempo de Serviço dos Inquiridos**


**Fonte** – Elaboração própria

A amostra é constituída por sete colaboradores, de uma empresa de contabilidade situada na RAM, sediada na cidade do Funchal. Esta é constituída por dois elementos do sexo feminino e cinco elementos do sexo masculino, sendo que apresenta uma faixa etária relativamente jovem, com uma média de idades de 35 anos. Relativamente ao tempo de serviço, a amostra apresenta também poucos anos, o que vai ao encontro do analisado anteriormente, ou seja, reflete uma população jovem que certamente terminou os seus estudos há pouco tempo.

#### 4.1. Dados referentes à Organização

Empresa de contabilidade, sediada no concelho do Funchal. É uma microempresa, com sete colaboradores e que conta com aproximadamente dez anos de experiência no mercado.

#### 4.2. Estratégia de Comunicação Organizacional

Procurou-se analisar a estratégia de comunicação interna e seu impacto na organização num período pré-COVID-19 e pós-COVID-19 (Tabela1).

**Tabela 1 – Comunicação interna e seu impacto na organização num período pré-COVID-19 e pós-COVID-19**

	Pré-COVID-19	Pós-COVID-19
Como classifica o nível com o qual o seu supervisor partilha informações importantes dentro da organização?	Sempre	Sempre
	Sempre	Sempre
	Frequentemente	Sempre
	Sempre	Sempre
	Sempre	Sempre
	Sempre	Sempre
	Frequentemente	Frequentemente
Que importância atribui à comunicação do seu líder nos exercícios das suas funções?		
	5	5
	5	5
	4	4
	5	5
	5	5
	5	5
	4	4

	Média	4,7	4,7
Que importância atribui à comunicação com os seus colegas no exercício das suas funções?		5	5
		5	5
		4	3
		5	5
		5	5
		5	5
		4	4
	Média	4,7	4,6
As suas opiniões, sugestões e ideias são ouvidas e postas em prática?		Frequentemente	Frequentemente
		Sempre	Sempre
		Às vezes	Às vezes
		Frequentemente	Frequentemente
		Sempre	Sempre
		Frequentemente	Sempre
		Frequentemente	Frequentemente

Fonte – Elaboração própria

No que diz respeito à partilha de informações importantes por parte do superior hierárquico, num período pré COVID-19, 71.4% dos inquiridos afirmam que ocorre “Sempre” e 28.6% que ocorre “Frequentemente”. Já no período pós-COVID-19, os colaboradores consideram que o superior hierárquico partilha “Sempre” informações importantes (85.6%) e 14.3% consideram que o fazem “Frequentemente”.

Em relação à importância atribuída à comunicação do líder no exercício das funções, num período pré-COVID-19, 71.4% dos colaboradores frisam ser “Muito Importante” e 28.6% ser “Importante”. No período em análise, isto é, pós-COVID-19, os colaboradores classificam como “Muito Importante” a comunicação efetuada pelo líder no exercício da sua função (71.4%) e 28.6% atribuem “Importante”.

Relativamente à importância atribuída à comunicação com os colegas no exercício das funções, no período pré-COVID-19, 71.4% dos inquiridos declaram ser “Muito Importante” e

28.6% ser “Importante”. A comunicação com os colegas, no período pós COVID-19, no exercício das suas funções, é avaliada pelos colaboradores como “Muito Importante” (71.4%), “Importante” (14.3%) e “Irrelevante” (14.3%).

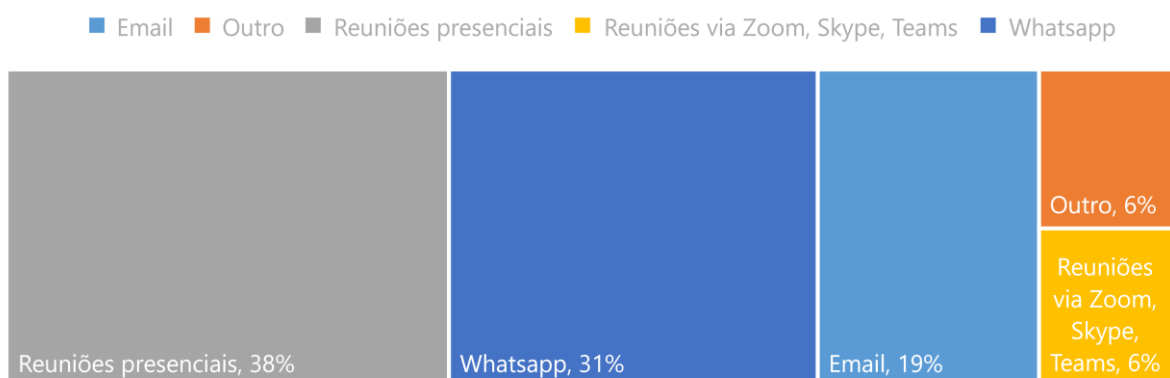
No que diz respeito à partilha de informações importantes por parte do superior hierárquico, todos os inquiridos têm uma resposta positiva, sendo que cinco destes afirmam que ocorre sempre e dois que ocorre frequentemente. O que revela que tanto a comunicação formal, no seu sentido descendente é verdadeiramente utilizada e eficaz. Dado isto, pôde-se observar que cinco dos colaboradores consideram que a comunicação com o líder é muito importante e dois deles consideram ser importante. Relativamente à importância atribuída à comunicação com os colegas no exercício das funções, em semelhança às respostas anteriores, também cinco dos inquiridos declararam ser muito importante e dois consideram ser importante.

No que se refere à valorização das sugestões, opiniões e ideias dos colaboradores, por parte dos superiores hierárquicos, no período pré-COVID-19, 57.1% dos colaboradores consideram que são “Frequentemente” tidas em consideração, 28.6% considera que são “Sempre” ouvidas enquanto 14.3% consideram que só “Às Vezes” são valorizadas. No que se refere à valorização das sugestões, opiniões e ideias dos colaboradores, por parte dos superiores hierárquicos, no período pós-COVID-19, 42.9% dos colaboradores consideram que são “Sempre” tidas em consideração, em pé de igualdade com a resposta “Frequentemente”. Apenas 14.3% consideram que só “Às Vezes” as suas sugestões, opiniões e ideias são valorizadas.

No que se refere à valorização das sugestões, opiniões e ideias, por parte dos superiores hierárquicos, dois consideram que são sempre tidas em consideração, quatro dos colaboradores consideram que são frequentemente, enquanto outros dois consideram que só às vezes são valorizadas.

No período pré COVID-19, os meios privilegiados para comunicar internamente, com colaboradores e sócios-gerentes, eram maioritariamente, as “Reuniões Presenciais” (38%), a comunicação via “Whatsapp” (31%), a comunicação via “Email” (19%) e por fim as “Reuniões via Zoom, Teams, Skype” (6%) (Figura 4).

**Figura 4** - Meios privilegiados na comunicação interna no período pré COVID-19



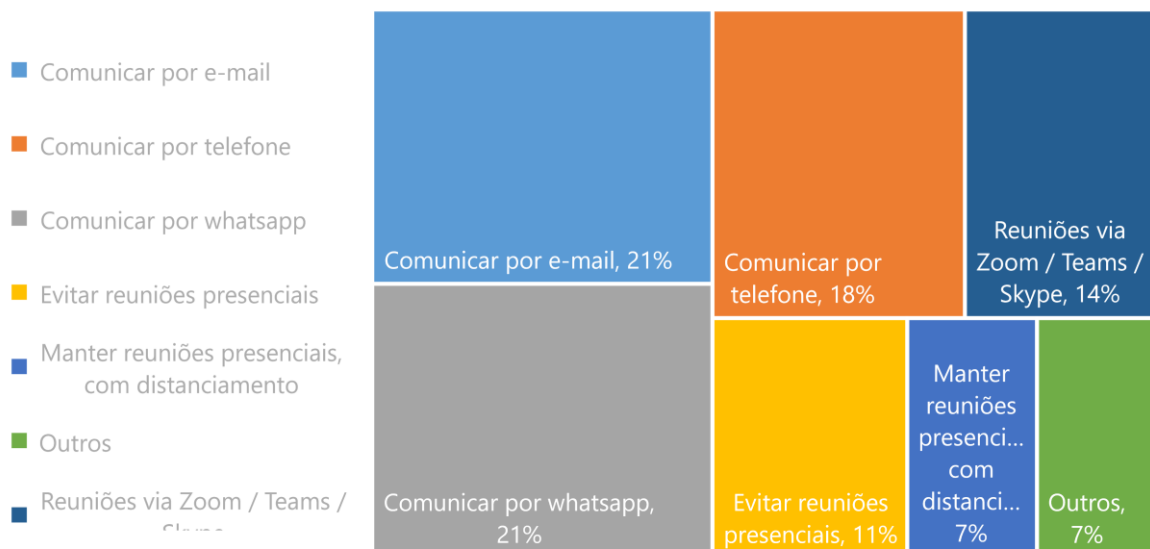
**Fonte** – Elaboração própria

De um modo geral, consta-te que a comunicação interna na empresa em estudo, é fluida e eficaz. Os gestores tendem a transmitir informações aos seus colaboradores frequentemente, destinando tarefas e fornecendo feedback. O facto de as opiniões e sugestões serem tidas em conta com regularidade, revelam de igual modo, que a comunicação formal, no seu sentido

ascendente ocorre e é importante pela transmissão de informação sobre as operações no nível mais baixo, cumprimento de metas e necessidades sentidas.

Inquiriu-se ainda, quais as alterações mais evidentes a nível de estratégia de comunicação interna, num período pós-COVID-19 (Figura 5).

**Figura 5** - Alterações mais evidentes na comunicação interna no período pós COVID-19



**Fonte** – Elaboração própria

De forma a proceder em concordância com as novas diretrizes, os colaboradores sentiram necessidade de alterar / adotar os seguintes procedimentos: Comunicar essencialmente por email (21%), Whatsapp (21%) e telefone (18%) e dando primazia às “Reuniões via Zoom, Teams e Skype” (14%), evitando as “Reuniões Presenciais” (11%) ou em última estância, “Manter Reuniões Presenciais, com Distanciamento” (7%).

Ao analisar-se as modificações aos procedimentos relativos à estratégia de comunicação do período pré COVID-19, para o período pós COVID-19, mais precisamente à comunicação interna, constata-se que as alterações mais significativas foram ao nível das reuniões presenciais, que no período pós

COVID-19, realizam-se com muito menor frequência, e quando há necessidade de o fazer carecem de distanciamento, cumprindo todas as normas recomendadas pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e pela Direção Geral de Saúde (DGS), o que obrigou a uma nova adaptação por parte de todos os colaboradores. Quanto aos contactos entre membros da organização, verifica-se que a comunicação via e-mail manteve o mesmo peso, aumentando a utilização dos contactos telefónicos, e de outras ferramentas de comunicação, tais como o Whatsapp, o Teams, Skype.

Todos os inqueridos afirmaram terem sido informados / informaram as alterações relativas ao modo de comunicação pelo seu superior hierárquico / os seus subordinados.

### 4.3. Estratégias de Comunicação Organizacional – Gestores

Com intuito de aprofundar o conhecimento sobre o impacto das estratégias de comunicação nesta organização, foram elaboradas um conjunto de questões exclusivamente para os Gestores da Organização responderem. Confirmou-se que existem apenas 2 Sócios-gerentes, não existindo outro cargo de gestão na organização.

Sobre a estratégia de comunicação no período de COVID-19, inquiriram-se os gestores sobre qual a principal preocupação em termos de estratégia de comunicação, em tempo de Pandemia? Ao que se apurou que uma das principais preocupações da direção foi sem dúvida a segurança dos seus colaboradores, e como conseguiriam continuar a comunicar



eficazmente com estes em método de teletrabalho e simultaneamente manter a rentabilidade das tarefas exercidas no método presencial, cumprindo todos os objetivos e colmatando as necessidades dos seus clientes. Outra preocupação foi a de pesquisar meios digitais que possibilitassem a interação entre a equipa e a concretização das tarefas. A direção optou por utilizar as plataformas Teams e Zoom para reuniões online e Whatsapp para trocas de informação diárias.

A fim de averiguar a qualidade da comunicação interna e cruzar dados com as respostas obtidas no questionário efetuado aos colaboradores, questionaram-se os gestores se houve a preocupação de auscultar os colaboradores relativamente à opinião destes quanto a este tema, antes da tomada de decisão? A resposta foi positiva, referindo que uma das estratégias utilizadas mesmo antes da pandemia COVID-19 era a comunicação interna vertical, no sentido descendente e ascendente, ou seja, sempre foi uma preocupação da direção ouvir os seus colaboradores e perceber o que poderia ser melhorado nos níveis operacionais. Esta resposta vem corroborar as respostas dos colaboradores relativamente à perceção da importância da comunicação, assim como da valorização das suas opiniões.

Seguidamente questionaram-se as dificuldades sentidas aquando da implementação desta estratégia? Ao que os gestores mencionaram o desconhecimento da utilização das ferramentas de comunicação, nomeadamente as de vídeo chamada, alegando, no entanto, foi uma dificuldade facilmente ultrapassada. Referiram ainda, que o sucesso da implementação de qualquer meio de comunicação, dependeria da fase de grande incerteza que se vive desde março do ano passado, assim como a necessidade de modificar o(s) meio(s) escolhido(s).

Continuando o questionário, procurou-se averiguar se após a aplicação da estratégia de comunicação interna houve alguma avaliação?

A resposta foi negativa, ou seja, uma vez que a adesão ocorreu bem, não sentiram necessidade de reajustamento da estratégia.

Por fim, questionou-se se há previsão de, num curto prazo, alterar a estratégia de comunicação interna? Ao que se apurou que para já é para manter a estratégia sempre que o teletrabalho seja uma realidade, mas caso surjam algumas mudanças, atuarão em conformidade com o solicitado.

Inquiriu-se ainda se no alinhamento da estratégia da organização, algum colaborador havia sido dispensado, pelo que os inquiridos responderam que nenhum foi dispensado.

As questões apresentadas anteriormente, refletem que não houve necessidade de reduzir o número de colaboradores no período pós COVID-19, tendo-se mantido os sete colaboradores iniciais.

A presente situação sustenta a ideia de que as empresas de contabilidade não sofreram grande impacto com a pandemia a nível económico, e que assumiram um papel preponderante no apoio às empresas parceiras, que enfrentaram grandes dificuldades devido à COVID-19, obrigando desta forma a recorrer a apoios sociais e incentivos financeiros para a sua estabilização face aos problemas enfrentados. A estratégia das empresas de contabilidade e em concreto da empresa em estudo, assentou na aquisição de conhecimento sobre as novas leis, no preenchimento de declarações e submissão das mesmas, apoio às candidaturas a empréstimos bancários entre outros. Paralelamente a isto, a empresa em estudo teve de manter os procedimentos anteriores, tais como os serviços de contabilidade do dia-a-dia, as submissões da Segurança Social, os fundos de compensação, retenções, Standard Audit File for Tax Purposes - Portugal Version (SAFT-PT), Imposto de Valor Acrescentado (IVA), Declaração Mensal de Remunerações (DMR), entre outros.

---

## 5. Conclusão

---

O mercado está cada vez mais globalizado. Num mercado cada vez mais competitivo e desafiante as organizações devem ser dotadas de mecanismos que lhes confirmem vantagens competitivas. Devem estar informadas e pesquisar sobre as tendências de mercado, os concorrentes e as necessidades dos clientes. A constante atenção a estas variáveis permite que a organização, em caso de necessidade, possa ajustar a sua estratégia.

A compreensão e delineamento de uma estratégia eficaz traduz-se no sucesso de uma organização. A sua correta implementação origina resultados vantajosos para a organização, quer em termos de comunicação eficaz e consequentemente eficiência na execução de tarefas e cumprimento de objetivos, quer a nível económico com obtenção de melhores resultados financeiros e conquista de novos mercados.

Para Sardinha (2019), um planeamento estratégico adequado torna as organizações mais competitivas e para tal devem ser criadas estratégias e programas de ação sustentáveis no sentido de complementar o contexto externo. A promoção da competitividade é fundamental assim como o é o papel do gestor, uma vez que deste depende o planeamento, a liderança, bem como o controlo. Na primeira fase, são definidos objetivos e meios para os atingir. Quanto à liderança, ela surge para dar forma aos processos de gestão, através do modo como os colaboradores são liderados e motivados. A última fase, o controlo, tem como objetivo verificar se as ações desenvolvidas pelos órgãos da organização e equipas de trabalho estão a ser executadas de acordo com o planeamento e objetivos.

O processo de comunicação é um dos suportes mais importantes da estrutura e estratégia organizacional, que afetam diretamente a

atividade da empresa. Com efeito, “sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação” (Cunha et al., 2007). Os colaboradores devem utilizar esta potente ferramenta para garantir que a transmissão de informação importante é efetuada com sucesso e que os objetivos pessoais e da empresa são mais facilmente atingidos. As formas de comunicar apresentam-se das mais variadas maneiras, quer seja oral, escrita, gestual, por sinais, codificada. Cabe aos gestores procurar melhorar as interações decorrentes na organização para que a comunicação seja eficaz.

A eficácia do processo de comunicação pode ser comprometida perante obstáculos que adulteram o processo, impedindo uma correta transmissão de informação. Isto pode acontecer através de rumores, de desmotivação de colaboradores ou até mesmo falhas na comunicação da informação por não ser feita à pessoa certa e no momento exato.

O estudo evidencia qual a estratégia de uma empresa, que atua na área da contabilidade e tem sede na Região Autónoma da Madeira. O objetivo deste estudo foi averiguar se existiu uma mudança de estratégia de comunicação, durante a pandemia provocada pela COVID-19. Os resultados demonstraram que no período pré COVID-19, os procedimentos a nível de comunicação interna implicavam contactos por email e via whatsapp; as reuniões eram presenciais e havia maior proximidade entre colaboradores no seu local de trabalho. Em contrapartida, no período pós COVID-19, houve redução do regime total de trabalho presencial para parcial (presencial e teletrabalho) ou totalmente teletrabalho, sendo que os colaboradores referiram ser igualmente produtivos em qualquer um dos métodos. No entanto, mostram algumas dificuldades no

desempenho das suas funções no atual período, essencialmente devido ao excesso de legislação nova e necessidade de realizar alguns contactos presenciais, agora restringidos.

Todos os colaboradores inquiridos, referem que foram informados de todas as alterações relativas à estratégia de comunicação organizacional pelos seus superiores hierárquicos e atribuem maior importância à comunicação com os mesmos do que com os seus colegas, no exercício das suas funções.

Numa tentativa de aprofundar a investigação, inquiriram-se os gestores da empresa sobre a sua estratégia de comunicação interna. Verificou-se que a principal preocupação dos órgãos de gestão foi o bem-estar dos seus colaboradores e desenvolver novas formas de comunicação adequadas à nova realidade. Para Dutra (2012) “no momento em que a organização pensa nas pessoas como parceiros do seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento”. É esse desenvolvimento mútuo que deve ser privilegiado.

Numa perspetiva de gestão, uma correta e atempada decisão estratégica, tal como se verificou nesta organização, permite minimizar os riscos e desenvolver e implementar uma estratégia de forma correta.

A presente inquietação com os desenvolvimentos e recomendações das entidades responsáveis, demonstra que as organizações e os seus órgãos de gestão revelam preocupação para com os seus colaboradores, a sua equipa, o sucesso da empresa e a satisfação dos clientes que os procuram.

Estudos revelam que a pandemia está a afetar as empresas quer a nível económico, quer a nível social. Se por um lado, as empresas vêm os seus resultados a decrescer rapidamente e necessitam de criar novas estratégias e novos focos de produção, pedir apoios para combater as dificuldades, por outro lado vêm-se obrigadas a investir em materiais que permeiem a desinfeção e distanciamento social, bem como formar os seus colaboradores para cumprir com todas as novas normas impostas à sociedade em geral e às empresas em particular.

---

## 6.Limitações e Sugestões Futuras

---

O tema não se esgota com o presente trabalho. A escolha da empresa revelou-se um desafio. A utilização de apenas uma empresa poderá ser uma limitação. Outras investigações podem colmatar esta limitação aplicando o questionário a outras empresas. Como recomendações para investigações futuras nesta mesma temática, salientamos a importância de alargar a amostra, podendo ser

utilizados outros métodos ou questionários que possibilitem tal recolha de dados. Uma vez que este trabalho apresenta uma realidade muito específica, não pode ser generalizado a todas as empresas de contabilidade da Região Autónoma da Madeira. Seria pertinente realizar um estudo longitudinal a todos os conselhos da Região Autónoma da Madeira.



# BIBLIOGRAFIA

- Barañano. (2008). Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão (Edições Sílabo (ed.); 1a Edição). Europress, Lda.
- Conner, D. R. (1995). Gerenciando na velocidade da mudança. Infobook.
- Cunha, M. P. e, Cunha, R. C. e, Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (R. Editora (ed.); 6a).
- Curvello, J. J. A. (2012). Comunicação Interna e Cultura Organizacional. Casa das Musas.
- Despacho n.o 100/2020 de 13 de março de 2020 Secretaria Regional de Saúde e Proteção Cível, Pub. L. No. JORAM II, No 51 (2020).
- Despacho n.o 101/2020 de 14 de março de 2020, Secretaria Regional de Saúde e Proteção Cível, Pub. L. No. JORAM II, No 52 (2020).
- Devesa, L. M. (2016). A importância da comunicação no contexto organizacional. 67.
- Dutra, J. (2012). Gestão de Pessoas, Modelos, Processos, Tendências e Perspetivas (Atlas).
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, 15(4).
- Gil, A. (2017). Como Elaborar Projetos de pesquisa (E. Atlas (ed.); 6a edição).
- Girod, S. J. G., & Whittington, R. (2017). Reconfiguration, Restructuring And Firm Performance: Dynamic Capabilities And Environmental Dynamism. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1121–1133. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2543>
- Gomes, L. A. V., Mello, A. M. de, & Rodrigues, A. C. A. (2020). Vencendo as Incertezas para Superar a Pandemia do Coronavírus. *Jornal Da USP*, 1.
- Ignição Digital. (2018). O Que É Estratégia Empresarial? <http://www.ignicaodigital.com.br/o-que-e-estrategia-empresarial/>
- Leal, A. P., Netto, Al. M. M., & Barbosa, I. C. (2019). Eficiência Na Comunicação Organizacional. *Revista de Administração*, 3, 124–141.
- Mações, M. (2017a). Da Gestão Tradicional à Gestão Contemporânea (1st ed.). Atual Editor.
- Mações, M. (2017b). Planeamento, estratégia e Tomada de Decisão (1st ed.). Atual Editor.
- Mações, M. (2017c). Planeamento, estratégia e Tomada de Decisão (C. Editora (ed.)).

- Mafalda da Silva Torres. (2017). A comunicação interna como estratégia para a motivação dos colaboradores.
- Marcelino, J. A., Rezende, A., & Miyaji, M. (2020). Impactos Iniciais Da COVID-19 Nas Micro E Pequenas Empresas Do Estado Do Paraná - Brasil. *Boletim de Conjuntura*, 2(5), 101–112.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, And Process. *Review, Academy of Management*, 3(3), 546–562.
- Monteiro, R. (2015). PENSAMENTO ESTRATÉGICO E MODELOS DE GESTÃO.
- Moreira, T. da S. (2011). O que é Comunicação Empresarial?
- Nicolau, I. (2001). O Conceito de Estratégia. In Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial (pp. 1–17).
- Organização Mundial de Saúde. (2020). Coronavirus disease (COVID-19). <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Pike, A., Dawley, S., & Tomaney, J. (2010). Resilience, adaptation and adaptability. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 59–70.
- Porter, M. (1996). “What is Strategy?” *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Proctor, C. (2014). Effective Organizational Communication Affects Employee Attitude, Happiness, and Job Satisfaction.
- Ribeiro, J. (2008). Manual Técnico do Formando: “Comportamento Organizacional.” In ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.
- Sardinha, L. (2019). Querer ser feliz não basta: da gestão à liderança em pequenas e médias empresas. *A Pátria*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Torres, M. da S. (2017). A comunicação interna como estratégia para a motivação dos colaboradores.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, Á. B. (2020). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*.
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications* (Sage (ed.); 6th editio). Sage.